

Schulaufsicht im Wandel – Rollen und Aufgaben neu denken

Liebe Leserin, lieber Leser,

Schulaufsicht in Deutschland ist im Wandel begriffen, wie der Titel des hier vorgelegten Bandes bereits formuliert. Die darin versammelten Autorinnen und Autoren gehen dieser Transition, den Veränderungsprozessen und Umbrüchen nach. Sie denken Rollen und Aufgaben schulaufsichtlicher Akteure neu und legen aus unterschiedlichen Perspektiven heraus das schlummernde Potenzial für Schulentwicklung frei, das Schulaufsicht in sich birgt.

Teil I von „Schulaufsicht im Wandel“ zieht Bilanz unter der Überschrift: Schulaufsicht im 21. Jahrhundert – gestern, heute und morgen. Eröffnet wird der erste Teil mit einem Beitrag von Ulrich Heinemann, der – ausgehend von der „empirischen Wende“ in den Bildungswissenschaften und der Hoffnung zu Beginn des neuen Jahrtausends, die deutschen Schulen würden leistungsstärker und chancengerechter werden können – eine umfassende, kritisch-reflektierende Analyse der Rolle der Schulaufsicht im deutschen Schulsystem entfaltet. Der nachfolgende Beitrag knüpft an diese Analyse an. Siegfried Arnz und Torsten Klieme zeichnen ein Zukunftsbild wirksamer Schulaufsicht im Sinne eines doppelten Bekenntnisses: zum einen für das Potenzial der Schulaufsicht als wirksames Unterstützungssystem eigenverantwortlicher Schulen und zum anderen für die Notwendigkeit tiefgreifender Veränderungen.

Die „mittlere Ebene“ der Bildungssteuerung wird in einem weiteren Beitrag diskutiert. Am Beispiel von Unternehmen zeigen Wolfgang Böttcher und Christina Luig, wie deren „Mitte“ gestärkt wird und sich damit die Diskrepanz offenbart zwischen der Behandlung der Mitte in den deutschen Schulsystemen einerseits und betriebswirtschaftlich ausgerichteten Filialunternehmen andererseits. Abschließend wird der Hoffnung Ausdruck gegeben, dass die mittlere Ebene künftig einen konstruktiven Part bei der Gestaltung weiterer Reformbemühungen spielen kann.

Die regionale, operative Schulaufsicht in ihrer Sandwich-Position zwischen der ministeriellen Ebene und jener der Schulleitungen hat häufig nur eine koordinierende und kontrollierende Funktion. Die tatsächlich operative Verantwortung tragen die Schulleitungen auf der Basis der ministeriellen Vorgaben. Helmut Hochschild wirbt dafür, die bei der operativen, regionalen Schulaufsicht verbleibenden Aufgaben der Koordination, Kontrolle und Beratung auf die Ebene der Schulleitungen zu übertragen.

Die Rolle der Schulaufsicht zwischen Beratung und Führung wird äußerst vielschichtig (Allroundtalent) und vieldeutig (jeder hat sein eigenes Profil) ausgelebt. Frank Schmelzer und Jana Löffler, die Autoren des vorletzten Beitrages des ersten Teils, sehen die Rolle der Schulaufsicht zukünftig in der supervidierenden Führung von noch stärker eigenständig agierenden Schulen. Sie plädieren für eine gut sortierte Führungsarchitektur der verschiedenen Führungsebenen und den Mut zu partizipativem und delegativem Führungshandeln. Schulaufsicht übe somit die klassische Rolle der „Meister der Meister“ aus und wahre die Verantwortung für übergreifende und strategische Fragenstellungen zur Sicherung der Schulqualität.

Was erwartet Schulleitung von Schulaufsicht? Diese Frage richteten die Herausgeber Torsten Klieme und Siegfried Arnz an Helmut Thiel, den ehemaligen Schulleiter der Ganztagschule "Johannes Gutenberg" in Wolmirstedt (Sachsen-Anhalt) und Helga Wendland, die ehemalige Schulleiterin der Ida Ehre Schule, Harvestehude (Hamburg). Das Interview, in dem zwei ganz unterschiedliche Perspektiven auf Schulaufsicht zum Tragen kommen, bildet den Abschluss des Teils I.

Qualität sichern und entwickeln – mit diesem Handlungsfeld befasst sich Teil II des vorliegenden Bandes. Stephan Gerhard Huber betrachtet zunächst Rolle(n) und Aufgaben von Schulaufsicht in der Schulentwicklung und stellt hierzu Diskussionsstränge und Befunde vor. Dabei werden die Handlungsfelder von Schulmanagement als Grundlage für die Zusammenarbeit identifiziert und die Kooperationsbeziehung zwischen Schulaufsicht und Schulleitung in ihren jeweiligen Rollen einander gegenübergestellt. Der Beitrag schließt mit der Präsentation der Ziele organisationspädagogischen Ma-

nagements, das pädagogischen Werten verpflichtet ist und Verwaltungsaspekten die klare Funktion zuweist, Instrumente zum Erreichen genuin pädagogischer Zielvorstellungen zu sein.

Der zweite Beitrag reflektiert Schulaufsicht im Datendschungel – und vor diesem Hintergrund skizzieren Martina Diedrich und Norbert Maritzen einige eher tentative Annäherungen an die Veränderungen, die man seit der weitgehenden Durchsetzung der Nutzung empirischer oder datengestützter Verfahren in der administrativen Steuerungspraxis beobachten kann – zum einen im Kontext der erweiterten Akteurskonstellation im Umfeld der selbstverantworteten Schule, zum anderen hinsichtlich des symbolischen Status der Schulaufsicht. Abschließend werden vor dem Hintergrund Hamburger Erfahrungen einige konkrete Anforderungen beschrieben, denen sich Schulaufsicht im Kontext der dargestellten Entwicklungen zu stellen hat.

Die eigenverantwortliche Schule und deren Ausprägungen wurden und werden bis heute lebhaft diskutiert. Insbesondere der Grad der Freiheit, der eng mit dem Grad an Verantwortung korreliert, wird in seinen unterschiedlichen Facetten ausgelotet. Doch was kennzeichnet eigentlich eine eigenverantwortliche Schule? Was ist das Besondere des schulischen Qualitätsmanagements eigenverantwortlicher Schulen? Und was hat die Verantwortlichen in der Bildungspolitik sowie in der Schulverwaltung – zumindest überwiegend – daran gehindert, den Schulen die Freiräume zu gewähren, die für die Gestaltung von guter Schule und deren erfolgreicher Arbeit erforderlich sind? Adalbert Helfberend skizziert hierzu mit dem Erfahrungsbackground der beruflichen Schule Lösungsansätze, formuliert Handlungsempfehlungen und bezieht dabei die Perspektiven der beteiligten Akteure mit ein.

Auch eine eigenverantwortliche Schule braucht Schulaufsicht – und sie braucht die gemeinsame Haltung der Wertschätzung dieser beiden Akteure, die im idealen Fall in der vielzitierten gleichen Augenhöhe, bezogen auf die geteilte Verantwortung, besteht. Anhand dreier „Geschichten“ aus der Praxis lotet Karin Babbe beispielhaft Aufgabenschwerpunkte für Schulaufsichten in Verantwortungsgemeinschaften aus und beleuchtet sie in ihrer Prozess- und Ergebnisqualität.

Für Schulen in kritischer Lage spielt die Schulaufsicht eine besondere, unverzichtbare Rolle, wenn es darum geht, einen School Turnaround einzuleiten. Beruhend auf den Erfahrungen des in Berlin durchgeführten Pilotprojekts „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“ diskutieren Hannelore Trageser und Stephan Gerhard Huber die spezielle Rolle und die Handlungsmöglichkeiten der Schulaufsicht dabei und formulieren abschließend weiterführende Anregungen.

Schulaufsicht sitzt „zwischen den Stühlen“ – zwischen Beaufsichtigung (im Sinne einer Kontrollfunktion) und Beratung (im Sinne einer Unterstützungsfunktion). Michael Röder und Veronika Manitus stellen in ihrem Beitrag neun Thesen auf, die darauf fokussieren, wie eine letztlich anzustrebende gelingende Begleitung schulischer Entwicklungsprozesse zu verstehen und einzulösen ist und was sich daraus für Konsequenzen in Bezug auf eine weitergehende Professionalisierung ergeben.

Teil III des vorliegenden Bandes widmet sich dem Themenfeld „Personen entwickeln, Institutionen vernetzen“. Bezogen auf die Entwicklung von Personen kann festgestellt werden, dass Schulaufsicht eine doppelte Perspektive einnimmt, wenn sie ihrer Verantwortung für Führungskräfteentwicklung (im Schulsystem) gerecht werden will: die auf die eigene Person und Profession und die auf die Schulleitungen als ihre Kernzielgruppe. Der erste Beitrag argumentiert aus erstgenannter Perspektive. Hajo Sassencheidt formuliert Anregungen, Impulse und Leitideen für Personalentwicklungs-Konzepte und deren praktische Umsetzung. Dabei gilt als Maßstab des behördlichen und schulaufsichtlichen Qualitätsmanagements jenes (bislang nicht erreichte) Niveau, das auch von den Schulen in den ländereigenen Orientierungsrahmen Schulqualität erwartet wird. Die Anregungen bieten der Schulaufsicht Orientierung bei der Bestandsaufnahme „Wie weit sind wir mit unserer PE-Schulaufsicht?“ und der Zielklärung „Wo wollen wir hin?“.

Der zweite Beitrag in diesem Teil fokussiert auf die zuletzt genannte Perspektive: Führungskräfteentwicklung von Schulleiterinnen und Schulleitern als Personalmanagement-Aufgabe von Schulaufsicht. Darin gibt Stephan Gerhard Huber ein Überblick

über Trends und Entwicklungen in der Fort- und Weiterbildungslandschaft, präsentiert Kompetenzen und Aufgaben in Bezug auf die Qualifizierung schulischer Führungskräfte und der Schulaufsicht, stellt multiple Lernanlässe vor und spricht Empfehlungen aus für eine systematische, langfristig orientierte und nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung in der gesamten Lehrerbildung.

Viele Städte haben vor dem Hintergrund veränderter gesellschaftspolitischer und wirtschaftlicher Anforderungen ihr Engagement im Bildungswesen neu definiert: Zum einen geht es um Kooperation und institutionalisierte Zusammenarbeit der Bildungsakteure vor Ort, fach- und ebenenübergreifend. Zum anderen wird angestrebt, Bildungseinrichtungen stärker mit Konzepten der Stadtteil- bzw. Quartiersentwicklung zu verzahnen. Klaus Hebborn, Autor des dritten Beitrages, beschreibt den Paradigmenwechsel in der kommunalen Bildungspolitik und das Potenzial kommunaler Bildungsnetzwerke, die aktiv-gestaltend auf die Bildungsentwicklung vor Ort einzuwirken vermögen.

Die Vernetzung von Institutionen und Akteuren steht auch im folgenden Beitrag von Sascha Wenzel und Eddie Heußen im Vordergrund. Am Beispiel der seit 2007 andauernden Veränderungsprozesse auf dem Campus Rütli im Norden und im Bildungsbund Gropiusstadt im Süden von Berlin-Neukölln wird exemplarisch gezeigt, wie lokale Bildungsnetzwerke als Mehrebenensysteme gestaltet, begleitet und gesteuert werden können und welche Rolle die Schulaufsicht dabei einnehmen kann.

Hemmnisse und Stolpersteine in der Kooperation werden im letzten Beitrag dieses Teils III thematisiert. Denn die verstärkte multiprofessionelle und multiinstitutionelle Zusammenarbeit, die es für die Unterstützung zentraler schulischer Veränderungsprozesse braucht, ist nicht immer gegeben. Robert Erlinghagen und Doscha Sandvoß skizzieren – aus der Sicht von externen Coaches und Beratern – dysfunktionale Kooperationsbeziehungen an der Schnittstelle zwischen Schulaufsicht/Schulträger und Einzelschule und bieten Vorschläge zur Veränderung in Richtung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

In der Abschlussreflexion, dem Teil IV des vorliegenden Bandes, werden die von den Autorinnen und Autoren beschriebenen Erkenntnisse, Erfahrungen und Impulse nochmals aufgegriffen. Inhalt dieses Teils und zugleich Abschluss dieses Buches ist ein Gespräch, das Stephan Gerhard Huber, Siegfried Arnz und Torsten Klieme mit Kai Maaz geführt haben. Darin werden die vorangegangenen Überlegungen der Autorinnen und Autoren nochmals verdichtet und schlaglichtartig zentrale Schnittstellen und Handlungsfelder von Schulaufsicht mit dem Blick auf die Gestaltung der Zukunft der Schulaufsicht in den Fokus gerückt.

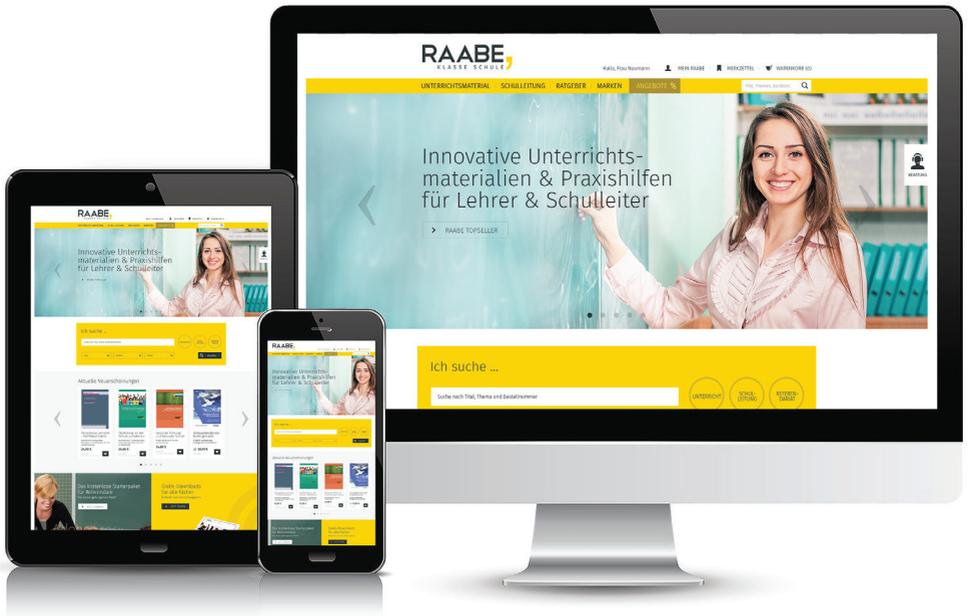
Nun hoffen wir, es ist uns mit diesem Band gelungen, Ihre Arbeit mit einigen Impulsen zu bereichern. Eine interessante und anregende Lektüre wünschen

Stephan Gerhard Huber

Siegfried Arnz

Torsten Klieme

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de